



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Zhodnocení spokojenosti a osobní pohody zaměstnanců

Assessment of Employee Satisfaction and Well-being

Student:

Bc. Zuzana Menšíková

Vedoucí diplomové práce:

doc. PhDr. Iva Kirovová, Ph.D.

Ostrava 2016

# Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Zuzana Menšíková**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T037 Management

Téma: Zhodnocení spokojenosti a osobní pohody zaměstnanců  
Assessment of Employee Satisfaction and Well-Being

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska spokojenosti a osobní pohody
3. Charakteristika organizace
4. Analýza míry spokojenosti zaměstnanců a osobní pohody
5. Návrhy a doporučení
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BEDRNOVÁ, Eva, Eva JAROŠOVÁ, Ivan NOVÝ et al. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

JERMÁŘ, Milan a Dana EGEROVÁ. *Psychologie v organizační a ekonomické praxi*. 2. upr. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 2014. ISBN 978-80-261-0402-5.

KOLMAN, Luděk et al. *Motivace, produktivita a způsob života*. Praha: Linde Praha, 2012. ISBN 978-80-7201-892-5.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **doc. PhDr. Iva Kirovová, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 22.04.2016



---

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
*vedoucí katedry*



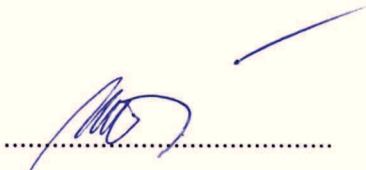
---

prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
*děkanka fakulty*



Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 15. 4. 2016



.....  
Bc. Zuzana Menšíková

Ráda bych tímto poděkovala doc. PhDr. Ivě Kirovové, Ph.D., za ochotu, čas, cenné rady a připomínky, kterými pomohla k vypracování mé diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala organizaci za ochotu a spolupráci při realizaci dotazníkového průzkumu.

## Obsah:

<b>OBSAH:</b>	<b>3</b>
<b>1 ÚVOD</b>	<b>4</b>
<b>2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA SPOKOJENOSTI A OSOBNÍ POHODY</b>	<b>5</b>
2.1 PRACOVNÍ SPOKOJENOST	5
2.1.1 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost	7
2.1.2 Odměňování pracovníků	8
2.1.3 Interpersonální vztahy na pracovišti	12
2.2 WELL-BEING	15
2.2.1 Angažovanost	17
2.2.2 Syndrom vyhoření	19
2.3 DOTAZOVÁNÍ	23
<b>3 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE</b>	<b>25</b>
3.1 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE	25
3.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	26
3.3 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O ZAMĚSTNANCÍCH ORGANIZACE	26
3.4 HLEDÁNÍ, ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ	28
3.5 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	28
3.6 INTERPERSONÁLNÍ VZTAHY NA PRACOVÍŠTI	29
<b>4 ANALÝZA MÍRY SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ A OSOBNÍ POHODY</b>	<b>30</b>
4.1 POPIS DOTAZNÍKU A PRŮBĚH DOTAZOVÁNÍ	30
4.2 ANALÝZA ZÍSKANÝCH DAT	31
4.3 VYHODNOCENÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI VE ZVOLENÝCH FAKTORECH	56
4.4 VYHODNOCENÍ OSOBNÍ POHODY ZAMĚSTNANCŮ VE ZVOLENÝCH FAKTORECH	57
<b>5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ</b>	<b>58</b>
<b>6 ZÁVĚR</b>	<b>64</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b>	<b>66</b>
<b>SEZNAM ZKRATEK</b>	<b>68</b>
<b>PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE</b>	<b>69</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b>	<b>70</b>

## 1 Úvod

V dnešní době si organizace začínají uvědomovat strategickou důležitost pracovní síly ve společnosti. I proto se organizace snaží čím dál častěji zjišťovat úroveň spokojenosti svých zaměstnanců za účelem efektivního využití jejich potenciálu. Spokojený zaměstnanec nemá potřebu uvažovat o odchodu z organizace, má menší absence a plní si své úkoly. Pracovní spokojenost je jedním z ukazatelů celkové osobní pohody (Arnold et al., 2010, in Kirovová, 2015). Spokojení zaměstnanci vykazují vysoké úrovně osobní pohody, jsou angažovaní, oddaní své práci a nejsou ohroženi vyhořením.

Diplomová práce je zaměřena na problematiku pracovní spokojenosti a osobní pohody ve společnosti ABC s.r.o. Vzhledem k citlivosti tématu není v práci záměrně uveden název společnosti. Cílem diplomové práce je zhodnotit pracovní spokojenost a osobní pohodu zaměstnanců vybrané organizace ve zvolených faktorech, a to problematiku odměňování zaměstnanců a interpersonální vztahy na pracovišti v oblasti pracovní spokojenosti a dále problematiku angažovanosti a vyhoření v rámci well-being (osobní pohody). K realizaci cílů diplomové práce bude využito dotazníkové šetření. V návaznosti na výsledky hodnocení pracovní spokojenosti a osobní pohody bude navržen postup pro udržení, popř. zvýšení pracovní spokojenosti, což bude mít pozitivní dopad také na osobní pohodu zaměstnanců organizace.

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí – teoretické a empirické. Teoretická část obsahuje důležité terminologické pojmy z oblasti pracovní spokojenosti a faktorů, které ji ovlivňují, dále zahrnuje teoretická východiska z oblasti osobní pohody, angažovanosti a vyhoření, a v závěru je vysvětlena podstata dotazování. V empirické (praktické) části je nejprve představena organizace, v níž dotazníkový průzkum proběhl, dále jsou zde uvedeny výsledky dotazníkového průzkumu pomocí grafického zobrazení a jejich písemného zhodnocení, a v závěru empirické části jsou navrženy postupy a doporučení pro zlepšení celkové spokojenosti zaměstnanců v organizaci. Přílohou této diplomové práce je vzor dotazníku a výsledky dotazníkového průzkumu, které jsou zde uvedeny v přehledných tabulkách.

## 2 Teoretická východiska spokojenosti a osobní pohody

Jak už napovídá název této kapitoly, tato část je věnována teoretickým východiskům spokojenosti zaměstnanců, well-being a dále dotazování. Kapitola je rozdělena na tři podkapitoly. První podkapitolou je tedy problematika pracovní spokojenosti, druhá se zabývá oblastí well-being a třetí kapitola se věnuje metodologickému přístupu dotazování.

### 2.1 Pracovní spokojenost

*Pracovní spokojenost* je možné chápat jako subjektivní vztah člověka k práci. Člověk získává ke své práci určitý subjektivní vztah, který je specifickým hodnocením obsahu práce a jejích podmínek a který se navenek projevuje v konkrétních postojích. Jejich soubor pak lze chápat jako měřítko vyjadřující specifickou hladinu pracovní spokojenosti, jak uvádějí Provazník et al. (2002).

Pracovní spokojenost lze také posuzovat jako spokojenost s prací a pracovními podmínkami, nebo také jako předpoklad účinného využívání lidských zdrojů. Jinak může být tento pojem vnímán firmou, jakožto zaměstnavatelem na straně jedné, a jinak zaměstnancem na straně druhé. Z pohledu pracovníka je často spokojenost spojována se seberealizací, radostí z práce či sebeuspokojením. Navenek se pracovní spokojenost projevuje v jejich konkrétních postojích k jednotlivým aspektům práce (Pauknerová et al., 2006).

Jak uvádějí Armstrong a Taylor (2014), pracovní spokojenost lze definovat jako pocity a postoje, které mají lidé k jejich práci. Pozitivní a příznivé postoje k práci znamenají spokojenost. Na druhé straně negativní a nepříznivé postoje vyjadřují pracovní nespokojenost.

Bedrnová et al. (2012) vymezují tři pohledy na spokojenost pracovníků:

1. *kritérium hodnocení personální politiky podniku* – jedná se o pracovní spokojenost zaměstnanců s prací a pracovními podmínkami,
2. *uspokojení ze smysluplné práce* – zde řadí spokojenost zaměstnanců jako podmínku efektivního využívání pracovního potenciálu zaměstnanců,
3. *spokojenost ve smyslu uspokojení člověka na základě dosahování nízkých cílů* – „mně to stačí“, není třeba se více namáhat.

Každá z výše uvedených definic se do kvality výkonu promítá zcela odlišně. Dle kritéria hodnocení personální politiky se jedná a spokojenost s popisem stavu, druhá odrážka chápe spokojenost jako hnací sílu a pro třetí bod může být spokojenost překážkou anebo v horším případě brzdou žádoucího pracovního výkonu.

Jak vyplývá z výše uvedených definic, může se pracovní spokojenost týkat např. pracovní náplně, pracovních požadavků či pracovních podmínek. Jednotlivé faktory pracovní spokojenosti mohou představovat stimuly a ovlivňovat motivaci jedince. Pro zjištění důsledků spokojenosti či nespokojenosti v práci, je důležité zjistit nejprve úroveň spokojenosti s jednotlivými faktory (Kirovová, 2015).

Na obrázku 2.1 jsou znázorněna různá pojetí pracovní spokojenosti dle Provazníka a Komárkové (2004, in Bedrnová et al., 2012, str. 253).

**Obr. 2.1 – Význam pojmu pracovní spokojenost**

Významy pojmu pracovní spokojenost		
1. význam	2. význam	3. význam
subjektivní vyjádření zaměstnance ke kvalitě péče o zaměstnance	vnitřní uspokojení z práce	nízká úroveň nároků
Vztahuje se		
k pracovním podmínkám	k prožitku aktivního naplnění pracovníka	k sebeuspokojení pracovníka
Znamená		
úroveň péče o zaměstnance	mobilizaci pracovních sil "Čím víc se snažím, tím víc mě to baví!"	demobilizaci pracovních sil "Mně to stačí, co bych se snažil"

*Zdroj: Provazník, Komárková (2004, in Bedrnová et al., 2012, str. 253)*

### **Vztah mezi spokojeností a pracovním chováním**

Výkonnost, fluktuace a absentérství jsou pojmy, které jsou často skloňovány v souvislosti s pracovní spokojeností. Wagnerová (2008, s. 18) zmiňuje: „*Manažeři se domnívali, že ovlivňování faktorů, které příznivě utvářejí spokojenost a dosahování vyšší spokojenosti, se pozitivně promítne ve výkonnosti.*“ Výzkumy však ukázaly, že vztah mezi těmito jevy není jednoduchý a už vůbec ne úměrný. Wagnerová (2008, s. 18) shrnuje souvislost mezi pracovní spokojeností a výkonností následovně: „*Výzkumy nestanovily jakoukoliv silnou pozitivní*

*vazbu mezi spokojeností a výkonem. Spokojený pracovník nemá nutně výborné výkony a pracovník s vysokými výkony není nutně spokojen.“*

Mnoho autorů (např. Wagnerová, 2008) se shoduje, že nejsilnější vztah je mezi *absentérstvím* a nespokojeností s prací. Spokojení pracovníci vykazují nízkou fluktuaci a nízké absentérství, nespokojenost naopak vede ke ztrátě zájmu o práci a možnému odchodu z organizace, jak uvádí výše zmíněná autorka. Příčinami vysoké fluktuace pak nemusí být jen pracovní nespokojenost, ale často se jedná o kumulaci více faktorů, např. nabídka trhu práce, neshody s nadřízeným, nedostatečná identifikace s firemními cíli apod. (Wagnerová, 2008).

Jak uvádí Kirovová (2015), mezi důsledky pracovní nespokojenosti patří stížnosti zaměstnanců, odchod z organizace, absence v práci, nedostatečné plnění pracovních úkolů a povinností, pokles výkonnosti, snížení motivace, loajality a oddanosti k organizaci.

Do jaké míry je člověk pracovní spokojeností (nespokojeností) ovlivněn a jak se to projevuje v jeho chování, je dáno osobností každého z nás. Jak shrnuje Kociánová (2010, s. 17): *„Pracovní chování člověka závisí vždy na jeho individuálních charakteristikách, dění v organizaci, podmínkách a způsobech interakce mezi člověkem a organizací a působení faktorů, jimiž organizace člověka ovlivňuje“*.

### **2.1.1 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost**

. Pracovní spokojenost významně ovlivňují faktory, jako je pracovní náplň, finanční odměňování, kariérní postup, přímý nadřízený a vztahy s kolegy, jak uvádí Rollins (2008, in Kirovová, 2015). Robbins a Judge (2013, in Kirovová 2015) zmiňují, že mezi nejlépe zaměstnanci hodnocené faktory, které ovlivňují pracovní spokojenost, patří dle výzkumů z USA pracovní náplň, spolupracovníci a nadřízení. Výše zmínění autoři dle stejného výzkumu zároveň definují faktory způsobující pracovní nespokojenost, a to pracovní stres, finanční odměňování a nemožnost postupů.

Jak prezentuje Kociánová (2010), soubor faktorů, které ovlivňují pracovní spokojenost, je provázaným komplexem. Jednotlivé faktory většinou nepůsobí odděleně. Činitele pracovní spokojenosti můžeme dělit na ty, které se týkají vlastní pracovní činnosti, na podmínky a okolnosti práce, na vlivy na straně jedinců a na faktory působící na organizaci a jedince z vnějšku. Faktory, které se týkají vlastní pracovní činnosti, souvisí s obsahem a charakterem

práce, podmínkami a okolnostmi práce jako např. řízení organizace odměňování, uznání a ocenění práce, možnost pracovního postupu, profesního rozvoje, péče o pracovníky, vztahy na pracovišti apod. Vlivy na straně jedinců zahrnují individuální a osobnostní charakteristiky zaměstnanců. Mezi individuální vlastnosti patří věk, pohlaví, rodinný vztah, vzdělání, pracovní praxe apod. Osobnostní charakteristiky obsahují potřeby, motivaci, sebehodnocení, hodnoty, zájmy, postoje, aspirace apod. Do mimoorganizačních faktorů patří především mezinárodní a národní politika, ekonomická situace státu, legislativa, trh práce, mzdová úroveň apod. (Kociánová 2010).

Kociánová (2006, in Kociánová, 2010) shrnuje nejčastější faktory působící na pracovní spokojenost. Pro přehlednost jsou uvedeny v tabulce č. 2.1 níže.

**Tab. 2.1 – Nejčastější faktory ovlivňující pracovní spokojenost**

<b>Faktory posilující pracovní spokojenost:</b>	<b>Faktory zeslabující pracovní spokojenost:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Průhledná organizační a personální politika.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Převaha nepředvídatelných vlivů na práci.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jasně a přiměřeně určené cíle vlastní práce.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Časový stres.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Různorodá práce.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pracovní zátěž.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Možnost vlastní kontroly nad svojí prací, tj. větší autonomie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nereálné pracovní nároky.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Příležitost k využití vlastních schopností a zkušeností při práci.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sociální nepohoda na pracovišti, a špatné vztahy se spolupracovníky</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ocenění práce a sociální pozice v organizaci a ve skupině.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedostatek času na osobní a rodinný život.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finanční ohodnocení.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Psychosomatické důsledky práce.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimální spolupráce a mezilidské vztahy.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bezpečnost vykonávané práce atd.</li> </ul>	

*Zdroj: vlastní zpracování dle Kociánové (2006, in Kociánová, 2010)*

V souvislosti s cíli diplomové práce budou dále podrobněji popsány faktory odměňování pracovníků a interpersonální vztahy na pracovišti.

### **2.1.2 Odměňování pracovníků**

Odměňování je odměnou za práci a představuje velmi významnou personální oblast nejen pro společnost, ale také pro pracovníka. Odměňování je nejčastěji prováděno ve formě mzdy /



platu, peněžní či nepeněžní podoby, a je jedním z nejeфекtivnějších nástrojů motivace pracovníků, které má organizace k dispozici (Kociánová, 2010). Právě motivace zaměstnanců se často skloňuje v souvislosti s odměňováním. Motivační úloha peněz je předmětem mnoha výzkumů. Podle Kolmana et al. (2012) nelze přesně určit, zda jsou peníze motivující, protože někteří lidé pracují, i když nejsou za práci placeni, přesto je mzda pro většinu z nás velmi důležitá. Jak uvádí Lorencová a Rohlíková (2009): „*Význam hmotné odměny je o to silnější, protože s ní mnoho pracovníků spojuje zabezpečení existenční jistoty.*“ Jak uvádí Jermář et al. (2014), hmotná odměna je obvykle považována za důležitý stimulační faktor, přičemž jako hmotnou odměnu uvádí i další specifické odměny jako např. služební automobil s možností využívání pro osobní účely, slevy na firemní zboží, mobilní telefon. Řada těchto odměn sice nepůsobí jako prvek ovlivňující pracovní výkon, ale jejich úkolem je upevnit pocit sounáležitosti, pocit identifikace s organizací (Jermář et al., 2014). V rámci přidělování hmotných odměn je důležitá hlavně jejich spravedlnost (Jermář et al., 2014).

Finanční odměňování patří k nejčastěji uváděným faktorům, které významně ovlivňují pracovní spokojenost (Rollinson, 2008, in Kirovová, 2015). Jak uvádí Kociánová (2010), odměňování je důležitým faktorem ovlivňujícím pracovní spokojenost, avšak síla vlivu odměňování na pracovní spokojenost je individuální záležitostí. Role zde hrají preference pracovníků a mzdové relace v regionu či mezi spolupracovníky. Dle Lorencové, Rohlíkové (2009) v rámci spokojenosti s odměňováním často nejde o výši mzdy, ale o spravedlnost v odměňování. V souvislosti s pracovním chováním došli Furnham a Argyle (1998, in Kolman et al., 2012) v rámci svých výzkumů k závěru, že finanční pobídky mohou významně snížit počet absencí a naopak nízká mzda může vyvolat snížení kvality práce.

Jak je uvedeno v úvodu této podkapitoly, odměňování může být vedle peněžních odměn také ve formě výhod a odměn nepeněžních, např. v podobě uznání, ocenění, úspěchů, odpovědnosti a osobního růstu. *Peněžní odměny (mzdy a platy)* obsahují základní složky mzdy, zaměstnanecké výhody, penze a systémy peněžního uznání za odvedenou práci a dosažené úspěchy. Řízení peněžních odměn zahrnuje stanovování peněžních odměn (ohodnocení práce), řízení základních peněžních odměn (seskupování práce do určitých mzdových či platových skupin) a poskytování doplňkových peněžních odměn (odměny navíc za výkon, dovednosti apod.). *Nepeněžní odměny* zahrnují nepeněžní uznání za odvedenou práci, dosažený úspěch, poskytování příležitostí k rozvoji a vzdělávání apod. Kombinací peněžních a nepeněžních odměn je celková odměna (Armstrong a Taylor, 2015).

*Pochvaly a uznání* mohou tvořit důležitou součást konceptu odměňování zaměstnanců. Uznávání úspěchů může být ve formální a celopodnikové podobě, např. ve formě pohoštění, darů či veřejné pochvaly. K pochvale a uznání by mělo docházet také méně formálním způsobem, např. vyjádření v podobě: „Dobrá práce“, „Děkuji Vám“ nebo „Gratuluji“. Při chválení a uznávání práce by měly být dodrženy některé zásady podle Armstronga (2009):

- měly by být osobní a tvář v tvář, ale mohou být zdůrazněny písemným poděkováním,
- aby si pracovníci vážili toho, že se uznání a pochvala týká právě jejich práce, mělo by být směřováno přímo dané osobě, tj. personalizované, apod.

K výše uvedeným odměnám je třeba zařadit také *zaměstnanecké výhody (benefity)*, které jsou poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Mezi cíle poskytování zaměstnaneckých výhod organizace patří například posilování oddanosti a vědomí závazku pracovníků k organizaci, nebo uspokojování osobní potřeby pracovníků či poskytování daňových výhod zaměstnancům (např. stravenky). Zaměstnanecké výhody neovlivňují motivaci zaměstnanců, přispívají však ke spokojenosti zaměstnanců a mohou mít vliv na jejich stabilizaci zaměstnanců. Systém benefitů je součástí strategií a cílů organizace. Organizace využívají systém pevně daných či volitelných výhod. V současnosti je využíván tzv. Cafeteria systém, tj. systém, který umožňuje zaměstnancům volbu z nabízených benefitů podle jejich aktuálních potřeb a preferencí (Kociánová, 2010).

Armstrong (2007, in Kociánová, 2010) uvádí hlavní typy zaměstnaneckých výhod:

- penzijní systémy,
- osobní jistoty (např. úrazové či životní pojištění),
- finanční výpomoc (např. půjčky, pomoc při stěhování, slevy na nějaké služby poskytované organizací),
- osobní potřeby (různé formy dovolené, péče o děti, poradenství, nabídky rekreačního zařízení),
- podnikové automobily a pohonné hmoty,
- jiné výhody, např. dotované stravování, příplatky na ošacení, úhrada telefonních výdajů, mobilní telefony.

Podle Kociánové (2010) jsou v ČR poskytovány především krátkodobě orientované benefity, tj. poskytují okamžitý efekt, např. příspěvek na stravování (stravenky, závodní stravování), delší dovolená, zdravotní dny volna (tzv. sickdays), benefity v oblasti kultury (např. vstupenky na představení), sportu (permanentky), rekreace a volného času, zvýhodněné půjčky, poskytnutí služebního vozidla i pro soukromé účely, penzijní připojištění, školení a kurzy. Poskytování zaměstnaneckých výhod organizací také ovlivňuje to, do jaké míry jsou daňově účinné pro zaměstnavatele a jak daňově zatíží zaměstnance (Kociánová, 2010). Cílem organizace je tedy poskytnout zaměstnancům nejprve takové výhody, které jsou daňově uznatelné, a teprve pak nabídnout i jiné výhody v souladu se strategií organizace. Poskytování zaměstnaneckých benefitů upravuje v ČR Zákon o daních z příjmů, konkrétně §6, odst. 9, který shrnuje výhody osvobozené od daně, jedná se např. o (Zákon č. 586/1992 Sb. ve znění pozdějších předpisů):

- *nepeněžní plnění vynaložená zaměstnavatelem **na odborný rozvoj zaměstnanců související s předmětem činnosti zaměstnavatele** nebo nepeněžní plnění vynaložená zaměstnavatelem na rekvalifikaci zaměstnanců,*
- ***hodnota stravování** poskytovaného jako nepeněžní plnění zaměstnavatelem zaměstnancům ke spotřebě na pracovišti nebo v rámci závodního stravování zajišťovaného prostřednictvím jiných subjektů,*
- ***hodnota nealkoholických nápojů** poskytovaných jako nepeněžní plnění ze sociálního fondu, ze zisku (příjmu) po jeho zdanění anebo na vrub výdajů (nákladů), které nejsou výdaji (náklady) na dosažení, zajištění a udržení příjmů zaměstnavatelem zaměstnancům ke spotřebě na pracovišti,*
- *nepeněžní plnění poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnanci nebo jeho rodinnému příslušníkovi z **fondu kulturních a sociálních potřeb**, ze **sociálního fondu**, ze **zisku (příjmu) po jeho zdanění anebo na vrub výdajů (nákladů)**, které nejsou výdaji (náklady) na dosažení, zajištění a udržení příjmů, ve formě:*
  - *1. použití zdravotnických, vzdělávacích nebo rekreačních zařízení; při poskytnutí rekreace a zájezdu je u zaměstnance z hodnoty nepeněžního plnění od daně osvobozena v úhrnu nejvýše částka 20 000 Kč za zdaňovací období,*

- 2. *použití zařízení péče o děti předškolního věku včetně mateřské školy podle školského zákona, knihovny zaměstnavatele, tělovýchovných a sportovních zařízení,*
- 3. *příspěvku na kulturní nebo sportovní akce.*“

Všechny formy odměn patří do systému odměňování organizace. Systém odměňování je nutné nastavit tak, aby vyhovoval zaměstnancům organizace i společnosti samotné. V rámci stanovování strategie odměňování je důležité, aby se organizace dívala dopředu a aby byl systém v souladu s cíli organizace (Armstrong a Taylor, 2015). Jak uvádí Armstrong a Taylor (2014), odměňování by mělo být spravedlivé a transparentní pro všechny ze zúčastněných stran. Politika odměňování by měla vést k dosahování stanovených cílů a pracovníci by měli být odměňováni dle příspěvku k jejich docílení.

### **2.1.3 Interpersonální vztahy na pracovišti**

Interpersonální vztahy na pracovišti vznikají na základě sociálních interakcí v rámci vzájemného působení jedinců mezi sebou, či mezi skupinou a společností. Podle Oravcové (2005, in Jermář et al., 2014, s. 114) můžeme sociální interakci definovat jako *„nepřetržitý proces výměny různých informací probíhající mezi dvěma či více lidmi, kteří se setkávají v určité sociální situaci.“* Sociální interakce jsou formovány těmito složkami: sociální vnímání (percepce), sociální komunikace a sociální chování. V rámci těchto interakcí vznikají vztahy, tj. interpersonální (mezilidské), intraskupinové (uvnitř skupiny) a interskupinové (mezi více skupinami) (Kirovová, 2015).

Mezilidské vztahy mohou vznikat při jakékoliv příležitosti, nejinak je tomu také v pracovním prostředí. Tyto vztahy označujeme jako interpersonální vztahy na pracovišti či pracovní vztahy. *Vztahy na pracovišti* mají velký význam pro efektivní výkon pracovní činnosti. Na naše pracovní chování mají vliv druzí lidé, ale stejně tak působí naše chování na ostatní osoby. Pod vlivem vzájemného působení tak mohou být spolupracovníci, zákazníci, obchodní partneři i odborní poradci apod. (Pauknerová et al., 2006). Dle Kirovové (2015) působí na interpersonální vztahy na pracovišti řada organizačních a pracovních faktorů, např. pracovní pozice, pracovní role, organizační kultura, individuální charakteristiky jednotlivých osob apod. Jak shrnuje Kirovová (2015, s. 134): *„Všeobecně interpersonální vztahy patří*

*mezi základní faktory, které ovlivňují sebejistotu člověka, jeho emoční stabilitu a celkovou spokojenost.“*

Kvalita mezilidských vztahů na pracovišti patří v Herzbergově dvoufaktorové teorii k tzv. dissatisfaktorům (hygienickým faktorům). Jsou-li tyto faktory příznivé, vede to pouze k tomu, že lidé, resp. pracovníci nepociťují pracovní nespokojenost (Kolman et al., 2012). Naše komunikace a setkání s ostatními lidmi mohou být hlavními zdroji jak stresu, tak i podpory (Makin a kol., 1996, in Arnold et al., 2007). Jednání s jednotlivými lidmi v práci, zejména pak se šéfy, s kolegy či s podřízenými, může ovlivnit naši práci a celkovou spokojenost z ní na konci dne. Jak uvádí Arnold et al. (2007), Selye (1974) předpokládal, že nejvíce stresující stránkou života je učit se žít s ostatními lidmi. I přesto lidé hledají příležitost k navázání lidských kontaktů a vztahů (Arnold et al. 2007).

Význam sociálních vztahů na pracovišti je dán především tím, že právě v těchto vztazích dochází k uspokojování sociálních potřeb člověka – tj. potřeba sociálního kontaktu, potřeba poskytovat a přijímat pomoc, potřeba někoho ovládat nebo se někomu podřizovat, potřeba sociálních jistot, potřeba nalézat osoby blízké hodnotové orientaci, potřeba být přijímán, akceptován, náležet k určité skupině (Pauknerová et al., 2006).

Vztahy na pracovišti mohou mít pozitivní i negativní charakter. Lze je členit na formální a neformální. *Formální vztahy* utváří organizační struktura, ze které vyplývají určité stanovy a normy, podle kterých se vztahy na pracovišti řídí. *Neformální vztahy* jsou pak dány sympatiemi či antipatiemi k jiným lidem. Člověk s některými lidmi začíná komunikovat více, s jinými naopak méně. Vytváří si tak síť neformálních kontaktů a vztahů (Pauknerová et al., 2006).

Dle Pauknerové et al. (2006) můžeme na sociální vztahy na pracovišti pohlížet také jako na *vztahy mezi vedoucími a vedenými pracovníky*, nebo *vztahy mezi spolupracovníky* na stejné úrovni sociálních pozic. V prvním případě jsou to vztahy vycházející z hierarchie pozic, tedy vertikálně orientované vztahy. Ve druhém případě se jedná o vztahy horizontální, tj. vztahy spolupracovníků v rámci různých pracovních skupin, jak uvádí Pauknerová et al. (2006). Podle Arnolda et al. (2007) se na pracovišti vyskytují tři typy vztahů. Jedná se o vztahy s nadřízenými, vztahy s podřízenými a vztahy s kolegy nebo spolupracovníky.

V souvislosti se interpersonálními vztahy na pracovišti je třeba také zmínit atmosféru na pracovišti (sociální nebo organizační klima), které se vytváří v rámci pracovní skupiny. Organizační klima je možné chápat jako určité naladění lidí v organizaci (Kociánová, 2010). Významnou roli hrají osobnostní rysy každého pracovníka anebo také styl řízení nadřízeného pracovníka. Atmosféra na pracovišti může být přátelská, či plná napětí a konfliktů. Každá z nich působí na spokojenost pracovníka odlišně. (Pauknerová et al., 2006). Dle Kociánové (2010) je organizační klima ovlivněno normami, hodnotami, vztahy a jednáním v organizaci. Organizace působí na její klima prostřednictvím její pozice na konkurenčním trhu, image, organizační kulturou, politikou či strategií, kterou uplatňuje, komunikací, stylem řízení apod.

## 2.2 Well-being

Kořeny well-beingu sahají až k Aristotelově koncepci eudaimonia – blaženosti vznikající z mravného, ctnostného a dobrého jednání (Bedrnová, Pauknerová a kol., 2015). Rozvoj tohoto pojmu souvisí s vývojem psychologie zdraví v nedávné minulosti. Psychologie zdraví vznikla v 80. letech 20. století, teprve tehdy se začaly provádět výzkumy pozitivních stavů a osobní pohody (Blatný et al., 2010).

Stejně jako pracovní spokojenost je pojem well-being pojímán různými autory odlišně. Ačkoliv v posledních letech počet prací a výzkumů na téma well-being roste, nemá tento pojem ustálený překlad. Jak uvádí Blatný et al. (2005), well-being se v literatuře označuje jako subjektivní reflexe lidského prožívání a hodnocení vztahu k sobě i okolnímu světu a jeho psychologické zpracování. Dle výše uvedených autorů se jako ekvivalent pojmu well-being v české terminologii nejčastěji používá slovo „pohoda“, „duševní pohoda“ nebo „pocit či prožitek osobní pohody“. Blatný et al. (2010, s. 198) charakterizuje osobní pohodu jako: *„Dlouhodobý či přetrvávající emoční stav, ve kterém je reflektována celková spokojenost s vlastním životem.“*

Pojem well-being je také zakotven v definici zdraví, kterou v roce 1948 vydala Světová zdravotnická organizace. Zdraví je zde charakterizováno jako *„stav úplné tělesné, duševní a společenské pohody (well-being)“*, což je dle Blatný et al. (2005) nejčastější a relativně široký způsob výkladu pojmu well-being.

### Vztah pracovní spokojenosti a well-being

Pracovní spokojenost považuje Arnold et al. (2010, in Kirovová, 2015) za jeden z ukazatelů celkové osobní pohody (well-being) a duševního zdraví. Kromě souvislostí uvedených v kapitole 2.1 se může dlouhodobá pracovní nespokojenost projevit zhoršením celkového zdravotního stavu jedince, např. ve formě psychosomatických obtíží a onemocnění, jak uvádí Kirovová (2015).

Z hlediska dosažení cílů této diplomové práce je třeba se věnovat pojmu well-being v kontextu pracovní zátěže.

## Well-being v kontextu pracovní zátěže

Sirois a Molnar (2016) uvádí, že pracovní angažovanost, vyhoření a workoholismus jsou základní klíčové proměnné v pracovní a organizační psychologii a pohodě zaměstnanců neboli zaměstnanecké pohodě (tzv. employee well-being). Důvodem je, že všechny tyto tři jevy měly pozitivní či negativní vliv na indikátory pohody zaměstnanců jako je životní a pracovní spokojenost (Diener, Suh, Lucas a Smith, 1999, in Sirois a Molnar, 2016). Navíc je prokázáno, že úzce souvisí s rovnováhou pracovního a soukromého života, kterému je v literatuře věnováno stále více pozornosti, neboť působí na zdraví a osobní pohodu jedince (Matuska, 2010, in Sirois a Molnar, 2016). Pracovní angažovanost je takto spojena s lepším pracovním well-being (pozitivní vztah s pozitivním vlivem a spokojeností a naopak), zatímco vyhoření a workoholismus jsou spojeny s omezenější pracovní pohodou (negativní vztah s pozitivním vlivem a naopak) (Sirois a Molnar, 2016).

Schaufeli, Taris a Van Rhenen (2008) zkoumali výše uvedené faktory tzv. employee well-being, a to vyhoření (angl. burnout), angažovanost (angl. engagement) a workoholismus (ang. workaholism). Výzkum byl prováděn na vzorku 587 telekomunikačních manažerů. Šetření bylo zaměřeno na to, zda jde o tři samostatné druhy pracovní pohody. Zkoumání se zaměřilo na přesčas, popis práce, pracovní zdroje, pracovní požadavky, pracovní výsledky, sociální vztahy a vnímání zdraví. Uvedení autoři již od začátku argumentovali tím, že workoholismus, vyhoření a pracovní angažovanost jsou koncepčně a empiricky odlišné. Do té doby neexistovaly studie, které by zahrnovaly tyto tři druhy pracovní pohody zároveň. Tento výzkum argumenty autorů potvrdil, tj. workoholismus, vyhoření a angažovanost jsou tři odlišné druhy faktorů pracovní pohody.

Termín vyhoření se obvykle používá pro vyjádření psychické únavy. Maslach (1993, in Schaufeli et al., 2008) popisuje vyhoření pomocí tří rozměrů: 1. vyčerpání, 2. cynismus, 3. nedostatek odborné účinnosti. Ve 20. století vznikla myšlenka, že přílišný workoholismus vede často k vyhoření. Tato úvaha byla zdůvodněna tím, že vysoké pracovní nasazení používá také velké množství mentálních zdrojů, což vede k vyčerpání a následnému vyhoření (Maslach, 1986, in Schaufeli et al., 2008).

Maslach, Schaufeli a Leiter (2001, in Schaufeli et al., 2008) objevili koncepci angažovanosti v rámci zkoumání vyhoření, a to jako pokus o pokrytí celého spektra pracovní nepohody (burnout) a pracovní pohody (angažovanosti). Na rozdíl od zaměstnanců, jenž trpí



vyhořením, disponují angažovaní zaměstnanci smyslem pro energetické a efektivní spojení s jejich pracovními aktivitami a jsou schopní se vypořádat s požadavky jejich práce. Schaufeli, Salanova, Gonzáles-Romá, a Bakker (2002, in Schaufeli et al., 2008) definovali pracovní angažovanost jako pozitivní a pracovně zaměřený stav mysli, který je charakterizován: 1. rázností (vysoká úroveň energické a duševní pružnosti během práce, ochota a úsilí vkládané do práce, vytrvalost a odolnost vůči obtížím), 2. obětavostí (smysl významnosti, entuziazmu, inspirace, hrdosti a výzvy), 3. pohlcením prací (úplná koncentrovanost na práci, přičemž čas plyne rychle a je těžké se odtrhnout od práce). Pohlčení prací se vyjadřuje pomocí pojmu „flow“ (Schaufeli et al., 2008).

Pro splnění cílů diplomové práce je další část věnována problematice angažovanosti a vyhoření.

### **2.2.1 Angažovanost**

Armstrong a Taylor (2015, s. 240) definují pojem angažovanost následovně: *„Angažovanost vyjadřuje stav, ve kterém jsou lidé oddáni své práci a organizaci a jsou motivováni k dosahování vysoké úrovně výkonu.“* Angažovanost se stala komplexním pojetím toho, jak pomocí různých prostředků působit na zaměstnance, aby dosáhli co nejvyšších výkonů a pracovali nad rámec smluvních ujednání (Armstrong a Taylor, 2015).

Autoři odborných knih a článků (např. Kirovová, 2015) datují první koncepci angažovanosti do roku 1990 - a to osobní angažovanost, kterou formuloval William Kahn. Podle Kahna se angažovanost týká fyzických, kognitivních i emočních aspektů objevujících se při plnění práce (Kirovová, 2015). Kahn vymezil angažovanost jako využívání vlastního já v rámci plnění pracovních rolí a úkolů (Armstronga Taylor, 2015). V důsledku velkého zájmu o problematiku angažovanosti pak vznikly další rozmanité definice. Např. Harter a kol. (2002, in Armstrong a Taylor, 2015 s. 241) definovali angažovanost jako: *„zapojení jedince do práce, spokojenost jedince s prací a nadšení jedince pro práci.“* Macey a kol (2009, in Armstrong a Taylor, 2015, s. 240) vymezili angažovanost jako: *„cílevědomou a soustředěnou energii, kterou ostatní vnímají jako osobní iniciativu, přizpůsobivost, úsilí a vytrvalost jedince směřující k dosahování cílů organizace.“*

Ve vztahu k vykonávané práci se pojem angažovanost používá pro vyjádření situace, kdy pracovníci přistupují ke své práci zodpovědně nebo dokonce s nadšením, či stav, kdy se lidé o svou práci zajímají. Podmínkou je, že tuto činnost provádějí dobrovolně a jsou motivovaní k dosahování vysokého výkonu (Armstrong a Taylor, 2015). Robinsonová a kol. (2004, in Armstrong a Taylor, 2015) vymezuje angažovanost v práci a v organizaci jako pozitivní postoj zaměstnanců k organizaci a jejím hodnotám. Společnost Conference Board (2006, Armstrong a Taylor, 2015, s. 241) uvádí: „jde o silnější propojení, které zaměstnanci cítí ve vztahu ke své organizaci.“

Yalabiková a kol. (2013, in Armstrong a Taylor, 2015) považují za předpoklad angažovanosti spokojenost s prací a oddanost. Jak bylo uvedeno v úvodu této kapitoly, pracovní spokojenost souvisí s postoji a chováním. Pokud jsou zaměstnanci spokojení, jsou angažovaní, aktivní v práci, ztotožnění s občanským chováním a v neposlední řadě duševně zdraví. Nespokojenost s prací pak souvisí s odchody a stresem zaměstnanců. Logicky pak nespokojení zaměstnanci nemohou být angažovaní.

Angažovaní zaměstnanci dosahují vyšší míry osobní pohody, dosahují lepších výsledků, jsou inovativnější, chtějí ve firmě zůstat apod. (Armstrong a Taylor, 2015). Vysoká míra angažovanosti dále přináší podle Stairse a Gaplpina (2010, in Armstrong a Taylor, 2015) tyto výsledky:

- snížení absence a zvýšení stability zaměstnanců,
- zvýšení úsilí a produktivity zaměstnanců,
- zlepšení kvality a snížení chybovosti,
- zvýšení prodeje,
- zvýšení ziskovosti,
- zvýšení spokojenosti a loajality zákazníků,
- rychlejší růst,
- vyšší pravděpodobnost úspěchu.

Armstrong a Taylor (2015) zmiňují také hnací síly angažovanosti zaměstnanců, mezi které patří např. podnětnost práce, volnost a nezávislost v rozhodování, rozmanitost práce, zpětná vazba, příležitost k rozvoji, odměny a uznání, úroveň řízení, vedení a podpora zaměstnanců ze strany manažerů. Macey a kol. (2009, in Armstrong a Taylor, 2015, s. 245) uvedli

„Angažovanost vyžaduje pracovní podmínky, které podporují sdílení informací, poskytují příležitost k učení a podporují rovnováhu v životě lidí, což jsou předpoklady trvalé energie a osobní iniciativy.“ V tabulce č. 2.2 jsou zrekapitulovány schopnosti pro řízení angažovanosti zaměstnanců.

**Tab. 2.2 - Soustava schopností pro řízení angažovanosti zaměstnanců**

Schopnost	Popis
<b>Autonomie a posilování pravomocí</b>	<i>Projevovat důvěru a zapojovat zaměstnance.</i>
<b>Rozvoj</b>	<i>Napomáhat zaměstnancům v rozvoji kariéry</i>
<b>Zpětná vazba, pochvala a uznání</b>	<i>Předávat zaměstnancům pozitivní zpětnou vazbu, chválit a oceňovat jejich dobrou práci.</i>
<b>Individuální zájem</b>	<i>Projevovat zájem a jednotlivé zaměstnance.</i>
<b>Dosažitelnost</b>	<i>Být zaměstnancům k dispozici, když je potřeba.</i>
<b>Osobní styl</b>	<i>Uplatňovat pozitivní přístup a vést zaměstnance příkladem.</i>
<b>Etika</b>	<i>Jednat se zaměstnanci spravedlivě.</i>
<b>Vyhodnocování a vedení</b>	<i>Pomáhat a radit zaměstnancům.</i>
<b>Vysvětlování očekávání</b>	<i>Stanovovat zaměstnancům jasné cíle a definovat, co se od nich očekává.</i>
<b>Řízení času a zdrojů</b>	<i>Zajišťovat, aby zaměstnanci měli veškeré zdroje potřebné k vykonávání požadované práce.</i>
<b>Následování procesů a postupů</b>	<i>Porozumět jednotlivým procesům a postupům a vysvětlovat je zaměstnancům.</i>

*Zdroj: Lewisová, Donaldsonová-Feilderová a Tharaniová (2012, in Armstrong a Taylor, 2015, str. 246)*

### **2.2.2 Syndrom vyhoření**

Podle Armstrong a Taylor (2015) je vyhoření stinnou stránkou angažovanosti. Pojem vyhoření byl zachycen v literatuře v 70. letech 20. století. Jako první ho použil americký psychoanalytik Herbert Freudenberg ve své knize *Burnout: The Cost of High Achievement* pro pojmenování odrazu vysokých očekávání a následného vyčerpání sil, jak uvádějí Lorencová a Rohlíková (2009). Původně byl tento výraz spojován s lidmi trpícími různými závislostmi, v jejichž souvislosti přišli tito lidé o všechno (Lorencová a Rohlíková, 2009). Armstrong a Taylor (2015) uvádějí vymezení vyhoření podle Maslachové a Jacksonové (1981) a to „*emocionální vyčerpání a cynismus*.“

Na syndrom vyhoření i well-being existuje mnoho různých názorů, pohledů i rozpracování. Podle některých studií je syndrom vyhoření opakem well-being. Schaufeli et al. (2008) stavějí vyhoření jako protipól angažovanosti, tj. pracovní unwell-being. Jako příklad uvádí Křivohlavý (2012) studie, kdy byly respondentům předloženy dotazníky celkového stavu duševního zdraví, který měří duševní well-being, a dotazník burnout (MBI), které naznačily, že vztah mezi well-being a jeho protipólem vyhořením je opodstatněný. Jak uvádí Křivohlavý (2012) mnohé studie také ukázaly, že vyhoření má úzkou souvislost s pracovní nespokojeností, s nespokojeností se životem, se sebou samým a se světem.

Vyhoření může člověka zasáhnout v jakémkoliv věku a to bez ohledu na jeho pohlaví, inteligenci, vzdělání a praxi v oboru. Nezáleží ani na jeho vlastnostech, množství nabitých zkušeností a dovedností (Lorencová a Rohlíková, 2009). Jak uvádí Armstrong a Taylor (2015) důvodem vyhoření může být velká pracovní zátěž, které jsou zaměstnanci vystaveni. Lorencová a Rohlíková (2009) zmiňují, že vyhoření postihuje často jedince, kteří do práce vstupují se silným entuziasmem a nadšením pro plnění pracovních úkolů. Autorky dále uvádějí, že vyhořením trpí nejčastěji jedinci, kteří jsou v prvním zaměstnání anebo osoby plnící si pracovní sen, v rámci nějž plní úkoly maximálně poctivě, zodpovědně a často do nich vkládají veškerou svou energii a čas, všechny ostatní záležitosti tak jdou stranou. Vyhoření může také postihnout workoholiky, kteří se sebezapříčiněním vystavují přílišnému pracovnímu tlaku, jak vystihuje Armstrong a Taylor (2015). Vyhoření často postihuje lidi, jejichž práce je spíše než zaměstnání povolání. Typické jsou tzv. pomáhající profese, jako např. zdravotní sestry, lékaři apod. (Křivohlavý, 2012). Dle Křivohlavého (2012) se můžeme nejčastěji s vyhořením setkat v těchto oborech: zdravotnictví, školství, hospodářství a administrativa, sociální péče a sociální služby, rodina. Níže uvedená tabulka č. 2.3 vyjmenovává profese, které jsou ohroženy syndromem vyhoření.

**Tab. 2.3 – Přehled profesí, které jsou ohroženy vyhořením**

<b>Přehled profesí:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Lékaři – zvláště ti, kteří pracují v hospicích, v onkologických odděleních, nefrologii, na jednotkách intenzivní péče, na gynekologii, na neonatální péči, zubní lékaři či zdravotní sestry</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Duchovní – kněží, faráři, kazatelé</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Zdravotnický personál</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poradci v organizačních záležitostech</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Psychologové a psychoterapeuti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vedoucí pracovníci všech stupňů</li> </ul>

Přehled profesí:	
• Psychiatři	• Právníci, zvláště tzv. „obhájci chudých“
• Sociální pracovníci, poradci ve věcech sociální péče	• Pedagogové pracující s duševně postiženými dětmi
• Učitelé všech stupňů	• Administrátoři
• Policisté	• Vedoucí letecké dopravy, piloti a posádky letadel
• Pracovníci v nápravných zařízeních ministerstva spravedlnosti	• Podnikatelé a manažeři
• Žurnalisté	• Obchodníci
• Politici	• Sociální kurátoři
• Úředníci	• Vyjednávatelé
• Sportovci	• Pracovníci exekutivy

*Zdroj: vlastní zpracování (Křivohlavý, 2012, str. 30 - 36)*

Podle Křivohlavého (2012) je vyhoření provázeno celým spektrem symptomů. Patří mezi ně pocity bezmoci a beznaděje, tělesné i duševní zhroucení, ztráta iluzí, negativní postoj k práci, k lidem v zaměstnání, ale i k životu jako celku. Ve fázi vyhoření lidem chybí energie potřebná k dokončení práce, práce je nebaví a nepřináší jim celkové životní uspokojení. To vede ke zjištění, že celý život byl promarněn a je zcela bezúčelný (Křivohlavý, 2012). Podle Křivohlavého (2012, s. 13) podstata vyhoření spočívá „v naší existenciální potřebě věřit, že náš život je smysluplný, že věci, které děláme, jsou nějak užitečné, důležité, ba dokonce v určitém smyslu „hrdinné“.“ Když pak člověk zjistí, že selhal, vyhoří (Křivohlavý, 2012). V níže uvedené tabulce č. 2.4 jsou zpracovány negativní pocity a myšlenky (dle výpovědí pacientů), kterými trpí lidé propadající se do stavu vyhoření.

**Tab. 2.4 – Jak se cítí lidé propadající se do stavu vyhoření?**

Jak se cítí lidé propadající se do stavu vyhoření?	
• tělesně vyčerpání	• jsou přetíženi starostmi
• emocionálně vyčerpání	• jsou zklamáni
• duševně i duchovně „na dně“	• jsou rozčarováni
• vyřízené – jako by z nich vytekla poslední kapka života	• jsou zesláblí a slabí
• unaveně	• je jim zle

### Jak se cítí lidé propadající se do stavu vyhoření?

• „v koncích“	• jsou plni pesimismu
• jako by byli nemocni	• jsou plní beznaděje
• jako by byli odstrčeni na vedlejší koleji a život šel kolem nich	• jsou v úzkosti
• jako by byli bezcenným předmětem, jako bezcenný cár papíru	• jsou plní obav a strachu
• jako oheň, který kdysi hořel, ale nyní již téměř dohořel a poslední jiskry uhasínají	• jsou skleslí na těle i duchu
• v tísní, napětí, ve stresu, v distresu	• jsou bez odvahy, iniciativy a tvořivosti
• jsou smutní a smutně nešťastní	• jsou na konci svých sil
• jsou zcela prázdní	• nemohou se rozhodnout, proti čemu se postavit a do čeho se pustit
• ztratili všechny iluze, ideje, naděje a plány	• nemají valné mínění sami o sobě
• prožívají odliv veškeré své energie, síly, osobního zaujetí a nadšení	• vše je nadměrně zatěžuje
• neví si rady sami se sebou, ani s problémy, které je trápí	• žijí v neustálém napětí, i když nic nedělají

*Zdroj: vlastní zpracování (Křivohlavý, 2012, str. 22 - 23)*

Jednotlivé fáze procesu vyhoření popisují Lorencová a Rohlíková (2009), které jako prvotní stádium označují prvotní nadšení a idealismus. Jedinec v tomto stádiu většinou vykazuje velké množství odpracovaných hodin. Další etapou je dle Lorencové, Rohlíkové (2009) fáze, kdy se člověk dostává do vnitřního tlaku dostát svým nárokům a také do tlaku okolí na zlepšení kvality své práce, která často v důsledku stresu trpí. Předposledním stádiem je období frustrace, kdy člověk pochybuje jak o sobě, tak i o volbě povolání, jak uvádí autorky. Poslední a zároveň nejkrizovější etapa se vyznačuje totálním vyčerpáním, nesmyslností práce či negativismem v chování, jak uvádí Lorencová a Rohlíková (2009). Vyhoření může být na jedné straně doléhajícím a bolestným zážitkem, ale na druhou stranu je možné jej překonat. Může nám pak pomoci ke zlepšení povědomí o tom, kým jsme, a může být předchůdcem důležitých životních obrátů, osobního rozvoje naší osobnosti (Křivohlavý, 2012). Podle Křivohlavého (2012) pak jedinci, kteří si vyhořením prošli, mají po vyhoření lepší a plnější život, než před vyhořením.

## 2.3 Dotazování

Pro organizace by mělo být důležité znát informace o spokojenosti zaměstnanců za účelem získání zpětné vazby a k identifikaci hlavních problémů nejen firmy, ale i zaměstnanců. Nejlepší cestou k získání informací o jakékoliv spokojenosti je dotazování. Dotazování se řadí mezi explorační neboli zjišťovací metody. Tyto metody jsou založeny na sběru relevantních údajů pomocí otázek zkoumaným osobám. Dotazování můžeme realizovat pomocí rozhovoru, dotazníku nebo anketou (Pauknerová et al., 2006).

Vzhledem k cílům diplomové práce byl pro analýzu pracovní spokojenosti a osobní pohody zaměstnanců vybrán kvantitativní výzkum, konkrétně metoda dotazování - dotazníkový průzkum.

Písemné dotazování nám slouží k získání informací prostřednictvím výpovědi respondenta (Bedrnová et al., 2012). Jedná se o velmi rozšířenou metodu, která bývá uplatňována při veřejných i soukromých průzkumech. Tato cesta slouží ke zhodnocení postojů, názorů, hodnot a zkušeností dotazovaného. Dotazování prostřednictvím dotazníků má své výhody i nevýhody, vždy však záleží na způsobu realizace výzkumu. Například Bedrnová et al. (2012) uvádí tyto nevýhody dotazování:

- nižší návratnost spočívající v anonymitě dotazování,
- tazatel nemá pod kontrolou, kdo dotazník vyplnil, zda ho vyplnil správný respondent,
- dále dotazník nemusí pochytit důležité spontánní odpovědi, popř. si respondent může odpověď rozmýšlet,
- tazatel nemá pod kontrolou především rušivé vlivy, které doprovázely respondenta při vyplňování dotazníků.

Výhodou je, že dotazníky jsou levnější, při jejich vyplňování nedochází k ovlivňování respondentů tazatelem a respondent si sám zvolí dobu, při které dotazník vyplní, jak uvádí Bedrnová et al., 2012.

Podle Bedrnové et al. (2012) je možné písemné dotazování členit na adresné a neadresné. Neadresné písemné dotazování představuje způsob dotazování, kdy se respondent může rozhodnout, zda odpoví či neodpoví. Tento způsob dotazování je nazýván anketou. Oproti

tomu adresné písemné dotazování má předem určenou cílovou skupinu respondentů, nemůžou tedy odpovídat respondenti, kteří nebyli k výzkumu vyzváni (Bedrnová et al, 2012).

Adresné dotazování souvisí s výběrem respondentů a lze jej realizovat papírovou (tištěnou) formou anebo v podobě internetového dotazníku. Obě provedení dotazníku by měly obsahovat oslovení respondentů průvodním dopisem či emailem se zdvořilou výzvou k vyplnění dotazníku. Výzva k vyplnění by měla také zahrnovat účel a smysl šetření, poštovní adresu k zaslání anebo odkaz na webovou stránku pro odpovědi. Za účelem bezproblémového vyplnění je důležité, aby dotazník obsahoval pokyny k vyplnění, byl přehledný a zároveň vhodně graficky upravený. Při některých výzkumech je žádoucí, aby byla zaručena anonymita respondenta (Bedrnová et al, 2012).

Jak uvádí Jermář et al. (2014), dotazník je potřeba před vlastním použitím vyzkoušet, protože respondenti nemusí vždy porozumět otázkám položených v dotazníku.

Základem dotazníku jsou otázky vztahující se k předmětu výzkumu. Otázky můžeme členit na otázky **výzkumné** a otázky **funkční**. Zatímco ty první se vztahují bezprostředně k cílům výzkumu, druhé tento vztah nemají, plní však jiné funkce (podle Pauknerové et al., 2006):

- otázky **identifikační** – obsahují především sociologická data, jako je věk, pohlaví apod.,
- otázky **úvodní či motivační** – jejich smyslem je poskytnout dotazovanému informaci o cílech výzkumu,
- otázky **kontrolní** – cílem je umožnit posouzení spolehlivosti výpovědi respondenta.



### **3 Charakteristika organizace**

Tato kapitola diplomové práce zahrnuje představení organizace, organizační strukturu, základní údaje o zaměstnancích, představení systémů odměňování a charakteristiku interpersonálních vztahů na pracovišti. Tato část je důležitá pro vytvoření návrhů a doporučení pro organizaci, neboť obsahuje sekundární data o organizaci.

#### **3.1 Představení organizace**

Pro realizaci dotazníkového šetření byla vybrána organizace ABC s.r.o. Jak bylo řečeno v úvodu této práce, záměrně není uveden její název, a to hlavně z důvodu anonymity.

Firma ABC s.r.o. byla založena v roce 1990 jako fyzická osoba zabývající se poskytováním výrobků a služeb. O šest let později se z fyzické osoby stala společnost s ručením omezeným. Od tohoto roku se pak obchodní společnosti ABC s.r.o. zabývá převážně poskytováním služeb.

Organizace, ve které je průzkum realizován, má za sebou více jak 25letou historii. Za tuto dobu tak ve svém oboru získala přes 32 tisíc zákazníků. V rámci své činnosti má bohaté zkušenosti z realizace firemních a státních zakázek a také projektů financovaných s podporou Evropské Unie a státního rozpočtu České republiky.

Stálé pobočky včetně sídla firmy jsou ve třech krajích, avšak organizace je schopna poskytnout své služby v rámci celé České republiky.

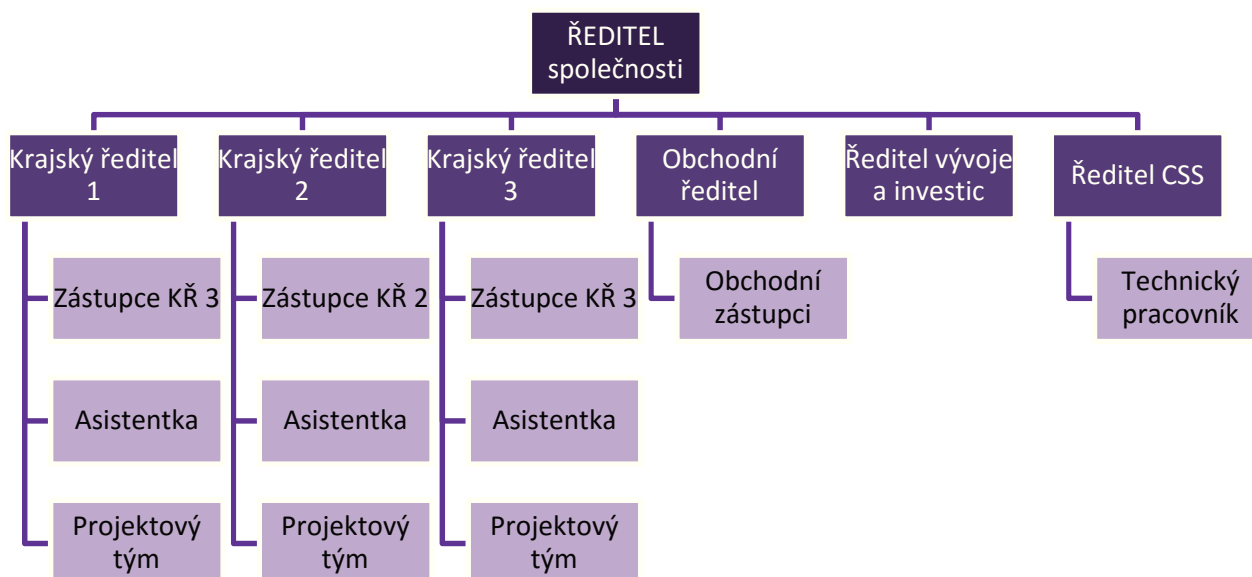
Pro firmu ABC s.r.o. pracuje více jak 80 zaměstnanců – interních i externích, zhruba 26 z nich pracuje ve stálém pracovním poměru. Ostatní pracovníci jsou externími zaměstnanci pracujícími na dohodu v závislosti na realizovaných zakázkách.

Posláním organizace je poskytovat pružné a vysoce profesionální služby zákazníkům firmy podle aktuálních a budoucích potřeb trhu.

### 3.2 Organizační struktura

Firma ABC s.r.o. má maticovou organizační strukturu (viz obr. 3.1). V čele organizační struktury je jednatel společnosti (ředitel). Na nižší úrovni pak vystupují krajsí ředitelé, obchodní ředitel, ředitel vývoje a investic a ředitel centra sdílených služeb (CSS). Jednotliví krajsí ředitelé pak mají své zástupce a projektový tým zajišťující chod jednotlivých zakázek a projektů. Obchodní ředitel disponuje obchodními zástupci, kteří získávají obchodní zakázky pro organizaci. Takto získané zakázky jsou pak předávány jednotlivým krajským ředitelům k realizaci.

**Obr. 3.1 – Organizační struktura společnost ABC s.r.o.**



*Zdroj: vlastní zpracování*

### 3.3 Základní údaje o zaměstnancích organizace

Pro doplnění představy o společnosti jsou níže uvedeny údaje o zaměstnancích organizace. Tyto sekundární data budou využita při hodnocení výsledků spokojenosti a osobní pohody zaměstnanců.

## Pracovní pozice ve firmě

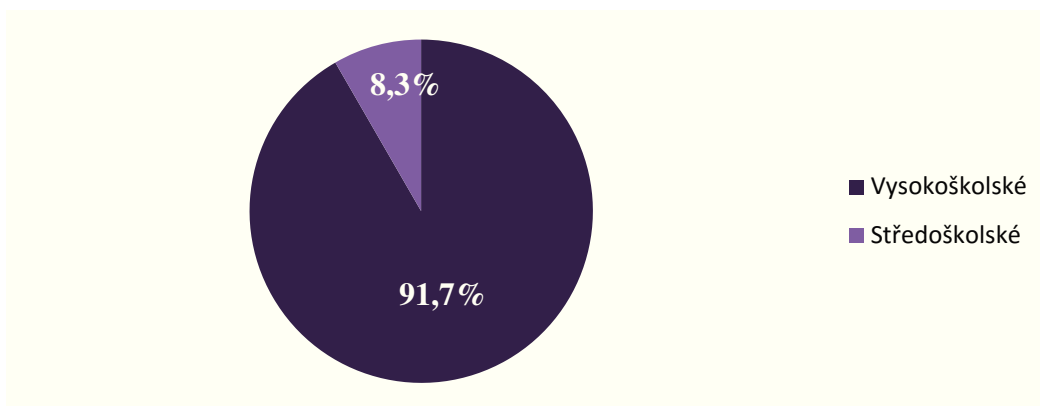
Ve firmě ABC s.r.o. se vyskytují tyto pracovní pozice:

- krajsí ředitelé / manažeři – zajišťují chod jednotlivých krajských týmů,
- obchodní ředitel / zástupci – zajišťují firemní zakázky,
- ředitel vývoje a investic,
- ředitel centra sdílených služeb,
- technický pracovník,
- asistentky,
- projektový tým, ve kterém se vyskytují tyto pracovní pozice:
  - (1) administrativní pracovníci – zajišťují administrativní dohled nad realizací zakázky,
  - (2) pracovníci vykonávající jednotlivé pracovní úkoly dle jejich kompetencí - odborní pracovníci.

## Vzdělanostní struktura zaměstnanců

Většina interních zaměstnanců ve firmě má vysokoškolské vzdělání alespoň na bakalářské úrovni. V níže uvedeném grafu č. 3.1 je zpracována struktura vzdělání zaměstnanců, z níž je patrné, že vysokoškolsky vzdělaných interních zaměstnanců je v organizaci celkem 91,7 %, což je převážná většina zaměstnanců.

**Graf 3.1 - Struktura vzdělání zaměstnanců**



*Zdroj: vlastní zpracování*

## Interní a externí zaměstnanci

Jak bylo uvedeno v úvodu této kapitoly, organizace disponuje dvěma typy zaměstnanců – externími a interními. Do skupiny *interních zaměstnanců* jsou zařazeni ti pracovníci, kteří jsou v organizaci v pracovním poměru na základě písemné pracovní smlouvy či dohod o provedení práce nebo pracovní činnosti, jejíž předmět vykazuje dlouhodobější povahu spolupráce. Mezi *externí zaměstnance* jsou zahrnuti pracovníci, kteří pracují na základě živnostenského listu či krátkodobé dohody o pracovní činnosti (dále jen „DPČ“) nebo dohody o provedení práce (dále jen „DPP“), tj. které vykazují krátkodobější charakter.

### 3.4 Hledání, získávání a výběr zaměstnanců

Vzhledem k tomu, že ve firmě není oddělení zabývající se jen personálním řízením organizace, je proces hledání, získávání a výběru zaměstnanců v kompetenci jednotlivých ředitelů středisek, pro které je zaměstnanec hledán.

Při hledání zaměstnanců jsou v první řadě osloveni současní zaměstnanci společnosti za účelem jejich doporučení, dále jsou k dispozici databáze potenciálních uchazečů o zaměstnání ve firmě, kteří se dříve buď ucházeli o konkrétní pracovní pozici ve firmě anebo projevíli zájem o zaměstnání ve firmě, v neposlední řadě probíhá hledání formou inzerce v tisku.

Pracovní pohovory s uchazeči o zaměstnání zajišťují také ředitelé jednotlivých středisek, popř. jejich zástupci. Tito ředitelé pak předávají informace o uchazečích jednateři společnosti, který má při výběru nového zaměstnance rozhodující slovo.

### 3.5 Systém odměňování zaměstnanců

*Interní zaměstnanci* ve společnosti mají pevně stanovenou mzdu, individuální výši prémie k fixní mzdě za předpokladu splnění podmínek stanovených ve mzdovém výměru a zaměstnanecké benefity. Zaměstnanci společnosti mohou využívat tyto benefity:

- mobilní telefon včetně paušálu pro služební účely,
- notebook nebo klasický počítač v závislosti na typu pracovní pozice,

- stravenky pro všechny interní zaměstnance (z nichž 55 % hradí zaměstnavatel a zbylých 45 % je sraženo zaměstnanci ze mzdy),
- služební automobil – k dispozici na každé pobočce pro služební účely.

Stanovování mzdy *interních zaměstnanců* není určeno žádným vnitřním mzdovým předpisem, který by určil výši mzdy a prémie. Celková mzda je stanovena na základě dohody zaměstnavatele a zaměstnance.

V souladu se zákoníkem práce mají *interní zaměstnanci* pracující na základě pracovní smlouvy nárok na dovolenou ve výši 20 pracovních dnů. Organizace neposkytuje svým zaměstnancům dovolenou navíc.

*Externí zaměstnanci* jsou placeni podle aktuální situace na trhu práce a v odvětví. Hodinová sazba za provedení úkolu je každému externímu zaměstnanci stanovena v konkrétní DPP nebo DPČ.

### **3.6 Interpersonální vztahy na pracovišti**

Formálně se pracovníci setkávají na poradách projektových týmů, které jsou v jednotlivých krajích realizovány pravidelně jedenkrát do měsíce. Jedenkrát za měsíc se konají pravidelné porady vedení, kterých se účastní jednotliví ředitelé a jejich zástupci. Každý týden jsou v rámci každého kraje či oddělení realizovány porady jednotlivých ředitelů se svými zástupci a asistenty. V rámci zlepšení vztahů na pracovišti a organizační kultury pořádá jedenkrát za dva roky organizace pro své zaměstnance a obchodní partnery ples. Jednou za dva roky je také firmou pořádáno předvánoční setkání se sportovním vyžitím pro zaměstnance, např. vánoční bowling.

V organizaci se kromě formálních vztahů vyskytují také vztahy neformální vytvářející se v rámci pracovních týmů. Chování v rámci jednotlivých týmů je ovlivněno hodnotami, normami a cíli, kterých má tým v rámci organizace dosáhnout. Pracovníci firmy si vytvářejí síť neformálních vztahů. V rámci vytváření a udržování těchto vztahů se na pracovišti pořádají různá setkání, výlety, či oslavy. Zároveň každá pobočka pořádá vánoční večírky, na které jsou zváni všichni kolegové z celé firmy.

## **4 Analýza míry spokojenosti zaměstnanců a osobní pohody**

Úvod této kapitoly obsahuje popis dotazníku a průběh samotného dotazování. Druhá část zobrazuje výsledky dotazníkového šetření v organizaci podle pořadí otázek v dotazníku. Na závěr této kapitoly je uvedeno shrnutí výsledků dotazníkového průzkumu v organizaci.

### **4.1 Popis dotazníku a průběh dotazování**

Dotazník byl zpracován v souladu s cíli diplomové práce a na základě teoretických východisek - viz kapitola č. 2 - tak, aby umožnil plnění těchto cílů. Dotazník, jehož vzor je přílohou č. 1 této diplomové práce, také vycházel ze sekundárních údajů uvedených v kapitole č. 3.

V úvodu dotazníku byli respondenti seznámeni s účelem dotazníkového šetření. Dále byli upozorněni, že dotazník je zcela anonymní a celkové výsledky šetření budou předány vedení organizace, což může iniciovat pozitivní změny vzhledem ke zjištěným skutečnostem.

První dvě otázky byly zaměřeny na zjištění celkové pracovní spokojenosti zaměstnanců firmy. První otázka se týkala přímo celkové pracovní spokojenosti (dále jen „PS“) a v druhé otázce měli respondenti určit pořadí spokojenosti s jednotlivými aspekty PS. Otázky č. 3 až 8 se týkaly PS s odměňováním v organizaci. Otázky č. 9 až 13 byly orientovány na zjištění úrovně spokojenosti se vztahy na pracovišti. Účelem otázek č. 14 až 15 bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci angažovaní, popř. zda jsou ohroženi vyhořením. Poslední otázka č. 16 byla identifikační otázkou pro účely zjištění pohlaví respondentů. Z důvodu malého souboru respondentů nebyly pro zajištění anonymity do dotazníku zahrnuty další identifikační otázky.

Dotazník obsahoval většinou uzavřené otázky se čtyřstupňovou škálou hodnocení – rozhodně ano, spíše ano, spíše ne, rozhodně ne. V otázce č. 2 měli respondenti přiřadit body 1 - 8 (1 - největší spokojenost, 8 - nejmenší spokojenost) podle spokojenosti s jednotlivými faktory v organizaci. V otázce č. 6 pak respondenti hodnotili jednotlivé zaměstnanecké benefity podle toho, jak jsou pro ně důležité, a to pomocí čtyřstupňové škály, kdy hodnota 1 znamenala nejdůležitější a 4 nejméně důležité hodnocení.

Do dotazníkového průzkumu byli zařazeni pouze interní zaměstnanci a to z toho důvodu, že jsou na rozdíl od externích zaměstnanců v každodenním kontaktu s firmou. Z důvodu

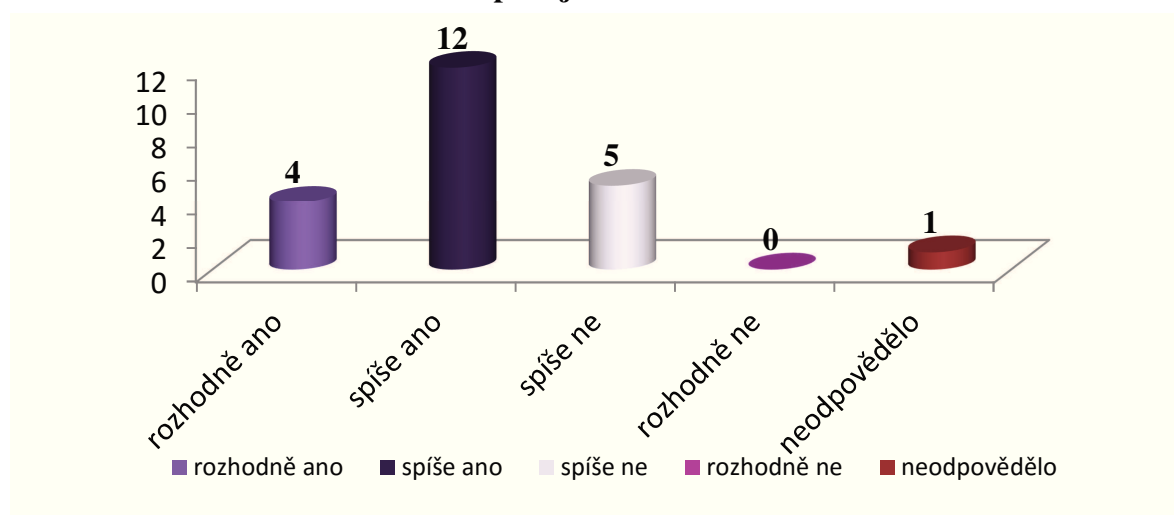
objektivnosti získaných dat nebyl k dotazování přizván ředitel společnosti a dva jeho přímí příbuzní. K vyplnění dotazníku byl tedy osloven soubor 23 zaměstnanců. Většina z respondentů vyplnila dotazník na jedné z pravidelných porad. Ostatní respondenti byli k vyplnění dotazníku vyzváni e-mailem. Dotazník jim byl rozeslán elektronicky společně s pokyny k jeho vyplnění. Tito respondenti měli na vyplnění týden a dotazník mohli odevzdat do připravené a zapečetěné sběrné krabice, která byla k dispozici na jejich pobočce. Způsob oslovení respondentů byl zvolen z důvodu malého souboru respondentů tak, aby vedl k maximalizaci návratnosti dotazníků. Nakonec dotazník vyplnilo 22 zaměstnanců organizace. Návratnost dotazníku tedy činí 95,65 %, což je většina zaměstnanců.

#### 4.2 Analýza získaných dat

Pro analýzu dat byl použit tabulkový procesor MS Excel, v němž byly jednotlivé odpovědi zaznamenány do tabulek, které jsou přílohou č. 2 této diplomové práce. Výsledky dotazníkového průzkumu jsou v následující části diplomové práce zobrazeny pomocí grafů a písemného zhodnocení a v souladu s pořadím otázek v dotazníku.

##### Otázka č. 1 – Jste celkově ve firmě spokojen/á

Graf 4.1 – Jste celkově ve firmě spokojen/á?



Zdroj: vlastní zpracování

**Stránky 32 – 57 obsahují citlivá data**



## 5 Návrhy a doporučení

Posledním dílčím cílem této diplomové práce je zpracování návrhů a doporučení za účelem zvýšení, zlepšení a udržení pracovní spokojenosti a tím i osobní pohody zaměstnanců. Návrhy a doporučení vyplývají z analýzy sekundárních dat, navazují na výsledky dotazníkového šetření a mají následující cíle:

1. seznámit zaměstnance s výsledky dotazníkového šetření a získat bližší informace k výsledkům dotazníkového šetření,
2. zvýšit a udržet pracovní spokojenost zaměstnanců s faktory odměňování,
3. zlepšit a udržet pracovní spokojenosti se vztahy na pracovišti,
4. zvýšit a udržet angažovanost zaměstnanců,
5. zaměřit se na zaměstnance ohrožené (trpící) vyhořením.

### **1. Seznámit zaměstnance s výsledky dotazníkového šetření a získat bližší informace k výsledkům dotazníkového šetření**

V rámci získání dalších informací od zaměstnanců a z důvodu zlepšení, zvýšení a udržení jejich pracovní spokojenosti by bylo přínosné, aby byli zaměstnanci seznámeni s výsledky dotazníkového šetření za účelem získání zpětné vazby. Důležitým krokem v této fázi je seznámit zaměstnance s výsledky průzkumu a iniciovat diskuzi za účelem získání hlavních a konkrétních důvodů jejich nespokojenosti s jednotlivými složkami pracovní spokojenosti. Názory zaměstnanců k jednotlivým faktorům pracovní spokojenosti či nespokojenosti může organizace získat pomocí diskuze, příp. pomocí dalšího dotazníkového šetření. Respondenti by se tak v této fázi mohli vyjádřit k faktorům odměňování v organizaci – tj. se spokojeností s výší platu, se stanovováním platu apod., a dále s interpersonálními vztahy na pracovišti – především s atmosférou na pracovišti. Organizace by mohla pro své zaměstnance uspořádat workshop na téma komunikace, konfliktů na pracovišti apod.

Jak už víme z dotazníkového šetření, vyhoření některých zaměstnanců způsobuje především stres na pracovišti. Na základě tohoto zjištění by se tedy měla organizace zabývat stresem na pracovišti a na základě diskuze identifikovat zdroje stresu pracovníků.

**Stránky 59 - 63 obsahují citlivá data**

## 6 Závěr

Cílem diplomové práce bylo zhodnotit pracovní spokojenost a osobní pohodu zaměstnanců vybrané společnosti. V rámci problematiky pracovní spokojenosti bylo cílem zhodnocení odměňování zaměstnanců a interpersonálních vztahů na pracovišti. V oblasti osobní pohody byla analyzována problematika angažovanosti a vyhoření. K realizaci cílů diplomové práce byly využity teoretické (odborné) zdroje, sekundární data z organizace a dotazníkový průzkum. V návaznosti na zjištěné skutečnosti pak byly navrženy možnosti postupu pro zvýšení a udržení pracovní spokojenosti, což má pozitivní dopady na osobní pohodu zaměstnanců v organizaci.

Teoretická část této diplomové práce obsahuje problematiku pracovní spokojenosti a osobní pohody. V oblasti pracovní spokojenosti byla pozornost soustředěna na faktory pracovní spokojenosti, jako jsou odměňování zaměstnanců a interpersonální vztahy na pracovišti. V rámci well-being byla teoretická část zaměřena na oblasti angažovanosti a vyhoření. Poslední část této části diplomové práce se věnovala popisu dotazníkového průzkumu.

Empirická (praktická) část diplomové práce obsahuje tři kapitoly: charakteristiku organizace, analýzu míry pracovní spokojenosti a osobní pohody zaměstnanců organizace, návrhy a doporučení. Jak už název první kapitoly napovídá, obsahuje charakteristiku organizace, ve které bylo realizováno dotazníkové šetření. Vzhledem k citlivosti tématu není v práci uveden název organizace. První část praktické části diplomové práce zahrnuje kromě popisu společnosti také organizační strukturu, popis pracovních pozic ve firmě, rozdělení zaměstnanců, systém odměňování zaměstnanců a charakteristiku interpersonálních vztahů na pracovišti. Kapitola zahrnující analýzu míry spokojenosti a osobní pohody zaměstnanců obsahuje popis dotazníku, průběhu dotazování a analýzu dotazníkových dat dle pořadí otázek. Na závěr této kapitoly je uvedeno souhrnné vyhodnocení pracovní spokojenosti a osobní pohody podle zkoumaných faktorů. Poslední kapitola praktické části diplomové práce navazuje na analýzu míry spokojenosti a obsahuje návrhy a doporučení za účelem zlepšení pracovní spokojenosti a osobní pohody zaměstnanců.

Analýza míry spokojenosti byla v organizaci ABC s.r.o. prováděna poprvé. Z počtu 23 oslovených zaměstnanců se dotazníkového průzkumu zúčastnilo 22 respondentů. Výsledky

hodnocení jak pracovní spokojenosti, tak i osobní pohody zaměstnanců vyšly převážně kladně.

V rámci problematiky pracovní spokojenosti respondenti hodnotili faktory odměňování a interpersonální vztahy na pracovišti. Problematika interpersonálních vztahů na pracovišti byla v porovnání s oblastí odměňování hodnocena lépe. V rámci odměňování jsou respondenti nespokojeni hlavně s finančním ohodnocením a jeho stanovováním a spokojeni jsou v oblasti nepeněžního odměňování ve formě uznání a pochvaly od nadřízeného. Respondenti jsou v rámci problematiky interpersonálních vztahů na pracovišti nejvíce spokojeni hlavně se vztahy na pracovišti a s ochotou kolegů jim kdykoliv poradit či pomoci. Část respondentů je nespokojena s atmosférou na pracovišti, kterou hodnotí jako plnou zákulisních jednání a pomluv. Za účelem udržení a zlepšení pracovní spokojenosti byly navrženy tyto návrhy a doporučení: seznámit zaměstnance s výsledky dotazníkového šetření a získat tak bližší informace k výsledkům průzkumu, zapojit zaměstnance do návrhů systému finančního hodnocení a zprůhlednit systém jejich odměňování, i nadále chválit a uznávat práci zaměstnanců, podporovat zaměstnance v setkávání mimo organizaci.

Z výsledků dotazníkového průzkumu dále vyplynulo, že většina respondentů patří mezi angažované pracovníky. Většina z nich má v práci dostatek energie, práce je pro ně podnětná a přináší jim pocity neuspokojení. Přibližně 23 % respondentů je ohroženo vyhořením. Tito respondenti většinou uvedli, že jsou ve stresu, na svou práci se netěší, nemají v ní dostatek energie a přináší jim pocit neuspokojení. Z účelem udržení angažovanosti zaměstnanců by firma měla dodržovat principy pro řízení angažovanosti, které jsou uvedeny v tabulce č. 2.2 na straně 18, tj. např. projevovat důvěru a zapojovat zaměstnance, napomáhat zaměstnancům v rozvoji kariéry, poskytovat zaměstnancům zpětnou vazbu, chválit a oceňovat jejich dobrou práci. Dále by se organizace měla zaměřit na zaměstnance ohrožené (trpící) vyhořením a snažit se jim pomoci, neboť tyto respondenti mohou svůj pesimismus rozšířit na zákazníky či další zaměstnance. Organizace by mohla uspořádat workshop na téma vyhoření či stres na pracovišti, který by byl určen pro všechny zaměstnance.

Pracovní spokojenost i osobní pohoda jsou navzájem provázáno, protože jak už bylo uvedeno v teoretické části této diplomové práce, spokojení zaměstnanci jsou angažovaní, aktivní v práci a v poslední řadě také duševně zdraví.

## Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th ed. Philadelphia: Kogan Page, 2014, xxxiv, 842 s. ISBN 978-0-7494-6964-1.

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-2475-258-7.

ARNOLD, John et al. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1518-3.

BEDRNOVÁ, Eva, Eva JAROŠOVÁ, Ivan NOVÝ et. al. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

BEDRNOVÁ, Eva, Daniela PAUKNEROVÁ a kol. *Management osobního rozvoje: duševní hygiena, sebeřízení, efektivní životní styl*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-381-6.

BLATNÝ, Marek, Jaroslava DOSEDLOVÁ a Vladimír KEBZA et al.. *Psychosociální souvislosti osobní pohody*. Brno: Masarykova univerzita & Nakladatelství MSD, 2005. ISBN 80-86633-35-7.

BLATNÝ, Marek. *Psychologie osobnosti: hlavní témata, současné přístupy*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3434-7.

JERMÁŘ, Milan a Dana EGEROVÁ. *Psychologie v organizační a ekonomické praxi*. 2., upr. vyd. V Plzni: Západočeská univerzita, 2014. ISBN 978-80-261-0402-5.

KIROVOVÁ, Iva. *Organizační chování*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2015. ISBN 978-80-248-3845-8.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOLMAN, Luděk et al. *Motivace, produktivita a způsob života*. Praha: Linde Praha, 2012. ISBN 978-80-7201-892-5.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Hořet, ale nevyhořet*. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2012. ISBN 978-80-7195-573-3.

LORENCOVÁ, Hana a Petra ROHLÍKOVÁ. *Základy psychologie a sociologie pro ekonomy: (vybrané kapitoly)*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2009. ISBN 978-80-8673-045-5.

PAUKNEROVÁ, Daniela at al. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přepr. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1706-9.

PROVAZNÍK, Vladimír. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0470-6.

SCHAUFELI, Wilmar B., Toon W. TARIS a Willem VAN RHENEN. *Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-being?* Applied Psychology[online]. 2008, 57(2), 173-203 [cit. 2016-06-05]. DOI: 10.1111/j.1464-0597.2007.00285.x. ISSN 0269-994x. Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1111/j.1464-0597.2007.00285.x>

SIROIS, Fuchsia M. a Danielle L. MOLNAR. *Perfectionism, Health, and Well-being*. Switzerland: Springer, 2016. ISBN 978-3-319-18581-1.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-2472-361-7.

Zákon č. 586 ze dne 20. listopadu 1992 o daních z příjmů ve znění pozdějších předpisů (zákon o daních z příjmu) [online]. [cit. 6. 6. 2016]. Dostupný z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/dprij/cast1.aspx>

## **Seznam zkratk**

DPČ – dohoda o pracovní činnosti

DPP – dohoda o provedení práce

PS – pracovní spokojenost

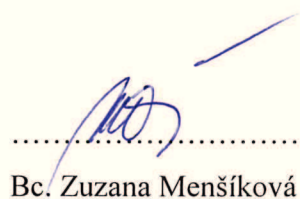
s.r.o. – společnost s ručením omezeným

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 15.4.2016

  
.....  
Bc. Zuzana Menšíková



## Seznam příloh

PŘÍLOHA Č. 1 – VZOR DOTAZNÍKU .....	1
PŘÍLOHA Č. 2 – TABULKY VYHODNOCENÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI .....	3

## Příloha č. 1 – Vzor dotazníku

Vážená kolegyně, vážený kolego,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění dotazníku v rámci dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců naší firmy. Výsledky tohoto průzkumu budou sloužit jako podklad pro zpracování mé diplomové práce. Dotazník zároveň slouží jako zpětná vazba vedení firmy, proto budou celkové výsledky z dotazníku předány vedení společnosti.

Vyplněním dotazníků pomůžete zjistit vedení firmy úroveň spokojenosti či nespokojenosti zaměstnanců a tím můžete iniciovat pozitivní změny vzhledem k zjištěným skutečnostem.

Vyplnění dotazníku Vám nezabere více jak 10 minut. Odpovědi na Vaše dotazy budu považovat za důvěrné a budu s nimi nakládat podle etických zásad. **Dotazník je anonymní.**

Žádám Vás, abyste na všechny otázky odpovídali **pravdivě**. U každé otázky označte, prosím, **pouze jednu správnou odpověď, pokud není uvedeno jinak**.

1. Jste celkově ve firmě celkově spokojen/á?

☐ rozhodně ano      ☐ spíše ano      ☐ spíše ne      ☐ rozhodně ne

2. S čím jste ve firmě nejvíce spokojen/á?

seřadte jednotlivé faktory dle Vaší spokojenosti s nimi od 1 do 8 (1 – největší spokojenost, 8 – nejmenší spokojenost)

<input type="checkbox"/> jistota zaměstnání	<input type="checkbox"/> charakter práce
<input type="checkbox"/> platové ohodnocení	<input type="checkbox"/> užitečnost práce
<input type="checkbox"/> zaměstnanecké benefity	<input type="checkbox"/> systém vzdělávání
<input type="checkbox"/> vztahy na pracovišti	<input type="checkbox"/> péče o zaměstnance

3. Jste spokojen/á s výší Vašeho platu?

☐ rozhodně ano      ☐ spíše ano      ☐ spíše ne      ☐ rozhodně ne

4. Jste spokojen/á se stanovováním Vašeho platového ohodnocení?

☐ rozhodně ano      ☐ spíše ano      ☐ spíše ne      ☐ rozhodně ne

5. Je pro Vás dostatečně motivující systém odměňování ve společnosti?

☐ rozhodně ano      ☐ spíše ano      ☐ spíše ne      ☐ rozhodně ne

6. Jaké zaměstnanecké benefity jsou pro Vás nejvíce důležité?

(známkování jako ve škole, 1 – nejdůležitější, 4 – nejméně důležité)

Benefit	1	2	3	4
Dovolená navíc	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Příspěvek na dovolenou	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Příspěvek na vzdělávání a kurzy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Příspěvek na obědy (stravenky)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Příspěvek na dopravu do zaměstnání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Příspěvek na životní pojištění	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Příspěvek na penzijní připojištění	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sickdays	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Permanentky na bazén, do fitness centra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jiné: (uved'te jaké):	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Byl/a jste v poslední době za něco pochválen/a?

☐ rozhodně ano      ☐ spíše ano      ☐ spíše ne      ☐ rozhodně ne

8. Jste spokojen/a s uznáním Vaší práce od Vašeho nadřízeného?

☐ rozhodně ano      ☐ spíše ano      ☐ spíše ne      ☐ rozhodně ne

9. Jste spokojen/a se vztahy na pracovišti?

☐ rozhodně ano      ☐ spíše ano      ☐ spíše ne      ☐ rozhodně ne

10. Jste spokojen/a s celkovou atmosférou ve firmě?

☐ rozhodně ano      ☐ spíše ano      ☐ spíše ne      ☐ rozhodně ne

11. Je atmosféra ve firmě pohodová bez zákulisních jednání a pomluv?

☐ rozhodně ano      ☐ spíše ano      ☐ spíše ne      ☐ rozhodně ne

12. Jsou Vaši kolegové ochotni Vám pomoci, pokud si nevíte s něčím rady?

☐ rozhodně ano      ☐ spíše ano      ☐ spíše ne      ☐ rozhodně ne

13. Potkáváte se s kolegy i mimo pracoviště?

☐ rozhodně ano      ☐ spíše ano      ☐ spíše ne      ☐ rozhodně ne

14. Řekl/a byste, že jste v práci často ve stresu?

☐ rozhodně ano      ☐ spíše ano      ☐ spíše ne      ☐ rozhodně ne

15. Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky?

*Ve své práci mám dostatek energie*

☐ rozhodně ano      ☐ spíše ano      ☐ spíše ne      ☐ rozhodně ne

*Když ráno vstávám, těším se na svou práci*

☐ rozhodně ano      ☐ spíše ano      ☐ spíše ne      ☐ rozhodně ne

*Většinou myslím na svou práci*

☐ rozhodně ano      ☐ spíše ano      ☐ spíše ne      ☐ rozhodně ne

*Má práce mě baví*

☐ rozhodně ano      ☐ spíše ano      ☐ spíše ne      ☐ rozhodně ne

*Má práce je pro mě podnětná*

☐ rozhodně ano      ☐ spíše ano      ☐ spíše ne      ☐ rozhodně ne

*Má práce mě většinou unavuje*

☐ rozhodně ano      ☐ spíše ano      ☐ spíše ne      ☐ rozhodně ne

*Moje práce mi přináší pocity neuspokojení*

☐ rozhodně ano      ☐ spíše ano      ☐ spíše ne      ☐ rozhodně ne

16. Jste muž nebo žena?

☐ žena      ☐ muž

Děkuji Vám za Váš čas.

Mensšíková Zuzana

## Příloha č. 2 – Tabulky vyhodnocení pracovní spokojenosti

### Absolutní vyhodnocení pracovní spokojenosti

Otázka	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne	neodpověď
<i>Jste celkově ve firmě spokojen/a</i>	4	12	5	0	1
<i>Jste spokojen/a s výší Vašeho platu</i>	1	7	7	7	0
<i>Jste spokojen/a se stanovováním Vašeho platového ohodnocení?</i>	1	5	14	2	0
<i>Je pro Vás dostatečně motivující systém odměňování ve společnosti?</i>	1	6	12	3	0
<i>Byl/a jste za něco v poslední době pochválen/a</i>	5	7	9	0	1
<i>Jste spokojen/a s uznáním Vaší práce od Vašeho nadřízeného?</i>	4	16	2	0	0
<i>Jste spokojen/a se vztahy na pracovišti?</i>	8	14	0	0	0
<i>Jste spokojen/na s celkovou atmosférou ve firmě?</i>	3	13	6	0	0
<i>Je atmosféra ve firmě pohodová a bez zákulisních jednání a pomluv?</i>	1	15	6	0	0
<i>Jsou Vaši kolegové ochotní Vám pomoc, pokud si nevíte rady?</i>	10	12	0	0	0
<i>Potkáváte se s kolegy i mimo pracoviště?</i>	2	7	8	5	0
<i>Řekl/a byste, že jste v práci často ve stresu?</i>	1	5	14	2	0



### Vyhodnocení pracovní spokojenosti v procentech

Otázka	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne	neodpověď
<i>Jste celkově ve firmě spokojen/a</i>	18,2%	54,5%	22,7%	0,0%	4,5%
<i>Jste spokojen/a s výší Vašeho platu</i>	4,5%	31,8%	31,8%	31,8%	0,0%
<i>Jste spokojen/a se stanovováním Vašeho platového ohodnocení?</i>	4,5%	22,7%	63,6%	9,1%	0,0%
<i>Je pro Vás dostatečně motivující systém odměňování ve společnosti?</i>	4,5%	27,3%	54,5%	13,6%	0,0%
<i>Byl/a jste za něco v poslední době pochválen/a</i>	22,7%	31,8%	40,9%	0,0%	4,5%
<i>Jste spokojen/a s uznáním Vaší práce od Vašeho nadřízeného?</i>	18,2%	72,7%	9,1%	0,0%	0,0%
<i>Jste spokojen/a se vztahy na pracovišti?</i>	36,4%	63,6%	0,0%	0,0%	0,0%
<i>Jste spokojen/na s celkovou atmosférou ve firmě?</i>	13,6%	59,1%	27,3%	0,0%	0,0%
<i>Je atmosféra ve firmě pohodová a bez zákulisních jednání a pomluv?</i>	4,5%	68,2%	27,3%	0,0%	0,0%
<i>Jsou Vaši kolegové ochotní Vám pomoc, pokud si nevíte rady?</i>	45,5%	54,5%	0,0%	0,0%	0,0%
<i>Potkáváte se s kolegy i mimo pracoviště?</i>	9,1%	31,8%	36,4%	22,7%	0,0%
<i>Řekl/a byste, že jste v práci často ve stresu?</i>	4,5%	22,7%	63,6%	9,1%	0,0%

### Vyhodnocení spokojenosti s jednotlivými faktory spokojenosti zaměstnanců (otázka č. 2)

S čím jste ve firmě nejvíce spokojen/a?	NEJVÍCE 1	2	3	4	5	6	7	NEJMÉNĚ 8	průměr
Charakter práce	10	4	2	1	0	0	0	0	1,65
Vztahy na pracovišti	3	6	3	3	2	0	0	0	2,71
Užitečnost práce	2	5	5	3	0	1	0	1	3,12
Jistota zaměstnání	2	1	4	1	3	2	0	4	4,65
Systém vzdělávání	0	0	2	2	7	2	4	0	5,24
Péče o zaměstnance	0	1	0	3	1	4	4	4	6,06
Platové ohodnocení	0	0	1	3	2	3	2	6	6,18
Zaměstnanecké benefity	0	0	0	2	2	5	6	2	6,24

### Vyhodnocení důležitosti zaměstnaneckých benefitů

Jaké zaměstnanecké benefity jsou pro Vás nejdůležitější?	Nejdůležitější (1)	Důležité (2)	Méně důležité (3)	Nejméně důležité (4)	Průměr
Dovolená navíc	12	9	1	0	1,50
Příspěvek na vzdělávání a kurzy	8	6	7	1	2,05
Příspěvek na obědy (stravenky)	6	9	7	0	2,05
Sickdays	7	4	6	2	2,16
Příspěvek na dovolenou	3	8	8	3	2,50
Příspěvek na penzijní připojištění	4	5	7	6	2,68
Permanentky na bazén, do fitness centra	2	8	3	9	2,86
Příspěvek na životní pojištění	2	6	6	8	2,91
Příspěvek na dopravu do zaměstnání	2	5	2	13	3,18

### Vyhodnocení well-being v absolutním vyjádření

Otázka	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne	neodpověď
Ve své práci mám dostatek energie	5	11	5	0	1
Když ráno vstávám, těším se na svou práci.	2	15	4	1	0
Většinou myslím na svou práci	1	11	9	1	0
Má práce mě baví	13	8	1	0	0
Má práce je pro mě podnětná	8	11	3	0	0
Má práce mě většinou unavuje	0	6	10	6	0
Moje práce mi přináší pocity neuspokojení	2	4	10	6	0



### Vyhodnocení well-being v procentuálním vyjádření

Otázka	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne	neodpověděl
Ve své práci mám dostatek energie	23%	50%	23%	0%	5%
Když ráno vstávám, těším se na svou práci.	9%	68%	18%	5%	0%
Většinou myslím na svou práci	5%	50%	41%	5%	0%
Má práce mě baví	59%	36%	5%	0%	0%
Má práce je pro mě podnětná	36%	50%	14%	0%	0%
Má práce mě většinou unavuje	0%	27%	45%	27%	0%
Moje práce mi přináší pocity neuspokojení	9%	18%	45%	27%	0%

### Složení respondentů podle pohlaví

Muži	Ženy
8	14
36%	64%